

УДК 159.98:316.6

## Отказ от деятельности в ситуациях неудач как проявление профессионального выгорания менеджеров

Ронгинская Т. И.

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа структуры синдрома профессионального выгорания в группе менеджеров польских предприятий бюджетной сферы. Для определения структуры синдрома был использован «Опросник поведения и переживания, связанного с работой» — AVEM (*Arbeitsbezogenes Verhaltens-und Erlebensmuster*, Schaarschmidt & Fischer, 1997) в польской адаптированной версии (Rongińska, Gaida, 2012). Особое внимание было обращено на преодолевающее поведение в ситуации неудачи, а отказ от деятельности рассматривался как ведущий фактор быстрого развития симптомов профессионального выгорания. Предложены направления профилактики развития синдрома выгорания в группе менеджеров.

**Ключевые слова:** синдром профессионального выгорания, отказ от деятельности, преодолевающее поведение в ситуации неудач, стремление к совершенству.

**Постановка проблемы.** Исследование синдрома профессионального выгорания, его содержания, причин и закономерностей протекания остается в ряду ключевых проблем прикладной психологии труда, менеджмента и управления человеческими ресурсами [1–3, 6–8, 17]. Как известно, развитие синдрома выгорания начинается с существенной и часто необратимой трансформации в эмоциональной сфере личности, в которой выражено изменение отношения к своей работе — от положительной, сильной вовлеченности в выполняемый труд до безразличия, граничащего с полным отказом от деятельности. Многолетние исследования поведения сотрудников в различных профессиональных группах убеждают в том, что интенсивность развития симптомов выгорания постоянно возрастает, приводя к быстрому развитию форм поведения, отражающих эмоциональное, интеллектуальное и мотивационное истощение человека в профессиональной среде [9–15]. На начальных этапах развития синдрома выгорания преобладают исключительно положительные

эмоции: энтузиазм, увлеченность трудом, высокое чувство собственной значимости и незаменимости (особенно среди управленческого персонала), стремление к совершенству и достижению высоких целей. Однако, по мере развития синдрома, первоначально чрезвычайно высокий уровень мотивации достижений приводит к истощению психических ресурсов личности. При этом основной проблемой, по нашему мнению, становится быстрый отказ от деятельности в ситуациях неудач и поражений, т.е. снижение уровня и качества преодолевающего копинг-поведения, описанного Лазарусом [4]. Последнее естественным образом вписано в поведенческие схемы лиц с высокими профессиональными притязаниями. Выгорает не только тот, который с огромным энтузиазмом подходит к своему труду без достаточных умений управлять собственными психическими ресурсами, а скорее тот, для которого неудачи становятся доказательством своего бессилия, а единственным выходом становится отказ от деятельности. Мы предполагаем, что основной причиной профессионального выгорания является дефицит преодолевающего поведения в ситуациях ошибок, неудач и поражений. Тенденция к отказу от деятельности как основное проявление синдрома выгорания выражена в принятии пассивной установки, уходе от поиска других, более эффективных стратегий выхода из трудной ситуации.

**Изложение основного материала исследования.** В исследованиях, проведенных среди менеджеров среднего управленческого звена, были сформулированы две **основные цели**:

1. Анализ составляющих структуры синдрома профессионального выгорания в зависимости от пола испытуемых.
2. Поиск ответа на вопрос, существует ли детерминирующая причина развития симптомов синдрома профессионального выгорания среди женщин и мужчин, занимающих управленческие должности.

Исходя из предположения о том, что основным содержанием структуры синдрома профессионального выгорания является отказ от деятельности, нами была сформулирована следующая **рабочая гипотеза**:

*Детерминирующим фактором профессионального выгорания в группе женщин и мужчин, занимающих управленческие должности, является дефицит преодолевающего поведения в ситуации неудач, ведущий к полному отказу от деятельности.*

В целях эмпирической верификации сформулированного выше предположения о роли преодолевающего поведения в ситуации неудач

был использован «Опросник поведения и переживания, связанного с работой» — AVEМ (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster* [16]) в польской адаптированной версии [13]. Опросник позволяет диагностировать типы поведения человека в профессиональной среде и определить выраженность составляющих профессионального выгорания. Он состоит из 66 утверждений, объединенных в 11 шкал, описывающих три сферы поведения и переживания: вовлеченность в деятельность, определяемую субъективной значимостью труда и профессиональными амбициями субъекта; эмоциональную устойчивость в ситуациях неудач и готовность к их преодолению; эмоциональное отношение к труду, включая переживание социальной поддержки и собственной профессиональной успешности.

На основе шкал опросника можно диагностировать четыре типа поведения и переживания в профессиональной среде: Тип G — здоровый тип (нем. *Gesund* — здоровый), отмеченный высоким уровнем мотивации достижений, умением рационального распределения рабочей нагрузки и поиском выхода из ситуаций неудач; Тип S — направленный на берегающее отношение к своим психическим ресурсам (нем. *Sparsam* — экономный, бережливый), отмеченный средним уровнем мотивации и высокой удовлетворенностью трудом; Тип риска А — в соответствии с типом поведения А [5] отличающийся высоким уровнем эмоционального напряжения и субъективной значимости труда, а также дефицитом преодолевающего поведения; Тип В — тип выгорания (англ. *Burnout* — выгорание), демонстрирующий признаки эмоционального истощения, безразличия к труду и полного отказа от деятельности.

В представленной статье анализируется только последний тип (тип В), описывающий поведение человека в профессиональной среде с выраженными признаками синдрома выгорания.

В исследовании приняли участие более 2000 менеджеров польских госбюджетных предприятий, занимающих должности управленцев среднего звена с различным уровнем симптомов профессионального выгорания. Для проведения анализа структуры синдрома профессионального выгорания среди них было выделено 198 лиц (103 женщины и 95 мужчин), отнесенных с высоким уровнем вероятности ( $p \geq 0,85$ ) к типу поведения В (*Burnout*), отмеченного всеми признаками синдрома выгорания.

**Результаты исследования.** На первом этапе обработки результатов была предпринята попытка выделения ведущих признаков выгорания на основе сравнения средних значений и коэффициента

вариации ( $V$ ) для всех шкал опросника AVEM в группах женской и мужской выборки лиц, отнесенных к типу поведения В. Коэффициент вариации позволяет определить вариативность показателей шкал и тем самым установить ведущие симптомы профессионального выгорания.

Для эstimации коэффициента вариации были приняты следующие критерии содержательной интерпретации:

$V < 20\%$  — низкая вариативность;

$20\% < V < 40\%$  — средняя вариативность;

$40\% < V < 100\%$  — высокая вариативность;

$100\% < V < 150\%$  — очень высокая вариативность;

$V > 150\%$  — экстремально высокая вариативность.

При обработке результатов использовались пакеты STATYSTYKA и SPSS.

В таблицах 1 и 2 представлены средние, стандартные отклонения и коэффициенты вариации женской и мужской выборок.

Данные, представленные в таблице 1, показывают, что низкая вариативность характеризует пять шкал опросника AVEM: «Готовность к энергетическим затратам» ( $V = 18,43$ ); «Стремление к совершенству» ( $V = 12,08$ ); «Способность к поддержанию дистанции по отношению к работе» ( $V = 15,44$ ); «Тенденция к отказу в ситуации неудачи» ( $V = 12,42$ ) и «Активная стратегия решения проблем» ( $V = 17,82$ ). Это свидетельствует о том, что показатели этих шкал в группе женщин-менеджеров с выраженными признаками профессионального выгорания (тип В) в большей степени определяют структуру синдрома, а значения шкал «*Стремление к совершенству*» и «*Тенденция к отказу в ситуации неудачи*» вследствие самых низких показателей вариативности несут в себе основную смысловую нагрузку при выяснении симптомов, а соответственно — и причин выгорания. Большая часть выборки «выгоревших» менеджеров женского пола сосредоточено с низкой вариацией вокруг средних значений по этим двум шкалам.

В таблице 2 представлены результаты анализа мужской выборки менеджеров. В группе мужчин с выраженными признаками профессионального выгорания основную нагрузку несут на себе шкалы: «Стремление к совершенству» ( $V = 13,48$ ); «Способность к поддержанию дистанции по отношению к работе» ( $V = 15,56$ ); «Тенденция к отказу в ситуации неудачи» ( $V = 12,78$ ) и «Активная стратегия решения проблем» ( $V = 16,93$ ). Это свидетельствует о том, что в группе мужчин, занимающих управленческие должности и отнесенных к типу профессионального выгорания (тип В) ведущими

**Таблица 1.** Средние значения, стандартные отклонения и коэффициент вариации шкал AVEM для женской выборки профессионального выгорания

<b>Шкалы AVEM</b>	<b>М Женщины (n=103)</b>	<b>SD</b>	<b>V</b>	<b>Интерпретация</b>
Субъективное значение деятельности (BA)	14,57	3,68	25,26	Средняя вариативность
Профессиональные притязания (BE)	18,05	3,88	21,50	Средняя вариативность
Готовность к энергетическим затратам (VB)	19,86	3,66	<b>18,43</b>	Низкая вариативность
Стремление к совершенству (PS)	21,96	2,65	<b>12,08</b>	Низкая вариативность
Способность к поддержанию дистанции по отношению к работе (DF)	17,41	2,68	<b>15,44</b>	Низкая вариативность
Тенденция к отказу в ситуации неудачи (RT)	19,78	2,45	<b>12,42</b>	Низкая вариативность
Активная стратегия решения проблем (OP)	17,52	3,12	<b>17,82</b>	Низкая вариативность
Внутреннее спокойствие и равновесие (IR)	15,60	4,18	26,81	Средняя вариативность
Чувство успешности в профессиональной деятельности (EB)	16,87	3,82	22,64	Средняя вариативность
Удовлетворенность жизнью (LZ)	16,81	3,76	22,38	Средняя вариативность
Чувство социальной поддержки SU	19,44	4,44	22,86	Средняя вариативность

Примечание: М — среднее значение; SD — стандартное отклонение;  
V — коэффициент вариации. Источник: исследования автора.

становятся шкалы «*Стремление к совершенству*» и «*Тенденция к отказу в ситуации неудачи*», что подтверждает картину в женской выборке. Низкие значения вариативности по этим шкалам позволяют утверждать, что именно эти две шкалы принимают на себя основную смысловую нагрузку и становятся ведущими для выяснения структуры синдрома профессионального выгорания мужской выборки управленческого персонала.

**Таблица 2.** Средние значения, стандартные отклонения и коэффициент вариации шкал AVEM для мужской выборки профессионального выгорания

<b>Шкалы AVEM</b>	<b>М Мужчины (n=95)</b>	<b>SD</b>	<b>V</b>	<b>Интерпретация</b>
Субъективное значение деятельности (BA)	14,9684	5,23	34,99	Средняя вариативность
Профессиональные притязания (BE)	17,6737	3,70	20,96	Средняя вариативность
Готовность к энергетическим затратам (VB)	18,3895	3,98	21,66	Средняя вариативность
Стремление к совершенству (PS)	19,5474	2,63	<b>13,48</b>	Низкая вариативность
Способность к поддержанию дистанции по отношению к работе (DF)	18,2842	2,84	<b>15,56</b>	Низкая вариативность
Тенденция к отказу в ситуации неудачи (RT)	18,4000	2,35	<b>12,78</b>	Низкая вариативность
Активная стратегия решения проблем (OP)	17,7789	3,01	<b>16,93</b>	Низкая вариативность
Внутреннее спокойствие и равновесие (IR)	16,7684	4,24	25,29	Средняя вариативность
Чувство успешности в профессиональной деятельности (EB)	16,0526	3,68	22,94	Средняя вариативность
Удовлетворенность жизнью (LZ)	16,0947	3,51	21,80	Средняя вариативность
Чувство социальной поддержки (SU)	17,8316	3,97	22,27	Средняя вариативность

Примечание: М — среднее значение; SD — стандартное отклонение; V — коэффициент вариации. Источник: исследования автора.

На основе приведенных выше результатов анализа структуры составляющих синдрома профессионального выгорания можно принять сформулированную гипотезу исследования:

*Детерминирующим фактором профессионального выгорания в группе женщин и мужчин, занимающих управленческие должности,*

*является дефицит преодолевающего поведения в ситуации неудач, ведущий к полному отказу от деятельности.*

Принимая во внимание то, что второй ведущей шкалой в женской и мужской выборках является «Стремление к совершенству», можно предполагать, что отказ от деятельности происходит на фоне сильного убеждения в том, что каждое задание должно быть выполнено на самом высоком уровне, а опыт первых неудач и поражений переживается как подтверждение собственной несостоятельности, свидетельствуя тем самым о дефицитах преодолевающего поведения, когда отказ от деятельности становится единственным способом преодоления трудностей, который описан в теории копинг-поведения как стратегия избегания [4]. Преодоление негативных эмоций, связанных с переживанием неудачи, происходит по типу уклонения и отрицания существования проблемы. В результате поведение человека становится пассивным, снижается мотивация достижений и в эфekte развиваются симптомы синдрома профессионального выгорания.

На последних этапах синдрома выгорания, когда труд перестает приносить удовлетворенность и становится источником отрицательных эмоций вследствие переживаемых неудач, изначальный энтузиазм заменяется полным отказом от деятельности, являющимся основным признаком выгорания, т.е. полного истощения индивидуальных ресурсов человека. В одном случае это может иметь характер «жизненного фиаско», а в другом становится оправданием выхода из профессиональной деятельности, своего рода избавлением от необходимости быть активным и отвечать возрастающим требованиям профессиональной среды. В каждом конкретном случае развитие синдрома профессионального выгорания носит индивидуальный характер и требует разработки мер, отвечающих особенностям индивида.

**Предложения и рекомендации для разработки профилактики синдрома профессионального выгорания управленческого персонала.** Принимая во внимание полученные результаты исследования структуры синдрома выгорания, можно сформулировать несколько положений для разработки программы ранней профилактики развития синдрома профессионального выгорания менеджеров среднего звена. Показатели шкал использованного опросника AVEM свидетельствуют о возрастании тенденции к отказу в ситуациях неудач и поражений, а также о возрастающем чувстве внутреннего опустошения и отчужденности, приходящих на смену первоначальному стремлению к совершенству.

Ниже представлено несколько положений для разработки программ профилактики профессионального выгорания:

- Выявление, развитие и поддержка дополнительных психоэмоциональных ресурсов человека, сконцентрированных на преодолевающем поведении в ситуациях неудач и поражений путем индивидуальных консультаций, тренингов и различных видов бизнес-коучинга.
- Усиление и развитие активных форм преодолевающего поведения, положительной и оптимистической установки по отношению к требованиям профессиональной среды, особенно путем концентрации на положительных эффектах деятельности.
- Усиление профессиональных амбиций, вовлеченности в труд и стремления к общему успеху.
- Ранняя профилактика профессионального здоровья, сосредоточенная на формировании умений поддерживать оптимальную дистанцию между менеджером и рабочим коллективом для предупреждения излишней эмоциональной вовлеченности и предотвращения развития симптомов выгорания в виде деперсонализации.
- Усиление взаимного доверия и социальной поддержки в рабочей среде как предупреждение нарастающей тенденции к отказу от деятельности.
- Действия, направленные на повышение переживания значимости своего труда, на предупреждение чувства безразличия по отношению к ожидаемым результатам, на развитие умений сосредотачиваться на положительных эффектах труда.

**Заключение.** Профилактика профессионального здоровья и предотвращения выгорания среди управленческого персонала должна быть направлена на раскрытие и поддержку личностных ресурсов преодолевающего поведения преимущественно в ситуациях неудач и поражений. При этом важным аспектом является повышение уровня ответственности за своих подчиненных, которое в соединении с умением принимать решения в трудных ситуациях составляет основу профессиональных компетенций руководителя.

Представленные результаты исследования подтверждают предположение о том, что ключом к пониманию сути синдрома профессионального выгорания является возрастание тенденции к отказу в



ситуации неудач и поражений, что подтверждено в группе менеджеров, независимо от пола испытуемых. Причиной, приводящей к отказу от деятельности, является повышенное стремление к совершенству при выполнении профессиональных задач, а ситуация неудачи рассматривается человеком как потеря контроля над результатами своего труда, снижая тем самым мотивацию достижений и приводя к развитию синдрома профессионального выгорания.

## Список использованной литературы

1. Burisch M. *Das Burnout-Syndrom — Theorie der inneren Erschöpfung*, 2. Auflage. Berlin-Heidelberg : Springer, 1989.
2. Burisch M. W poszukiwaniu teorii — przemyslenia na temat natury i etiologii wypalenia. *Wypalenie zawodowe. Przyczyny. Mechanizmy. Zapobieganie*; H. Sęk (red.). Warszawa, PWN, 2000. S. 58–82.
3. Burisch M. *Das Burnout-Syndrom — Theorie der inneren Erschöpfung*, 3. Auflage. Berlin-Heidelberg : Springer, 2006.
4. Folkman S., Lazarus R. S. Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54 (3). P. 466–475.
5. Friedman M., Rosenman R. H. *Type A behavior and your heart*. New York : Knopf, 1974.
6. Maslach C. H. Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. *Paine W. S. Job, Stress and Burnout*. Beverly Hills : Sage. 1982. P. 26–31.
7. Maslach Ch., Jackson S. E. *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Manual. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1986.
8. Maslach Ch., Leiter M. P. *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*. Warszawa : PWN, 2011.
9. Rongińska T. Źródła i przejawy wypalenia psychicznego w zawodzie nauczycielskim. *Pomiar edukacyjny jako kompetencje pedagogiczne. Materiały konferencji naukowej «Diagnostyka edukacyjna jako dziedzina kompetencji pedagogicznych»*, Szczecin, 2001. S. 165–173.
10. Rongińska T. Wczesna profilaktyka wypalenia zawodowego wśród przyszłych nauczycieli. *Osoba — edukacja — dialog; Ledzińska M., Rudkowska G., Wrona L. (red.)*. T. 2, Kraków : Wydaw. Naukowe Akademii Pedagogicznej, 2002. S. 82–91.

11. Rongińska T. Profilaktyka syndromu wypalenia zawodowego funkcjonariuszy służby więziennej. *Prolegomena bezpieczeństwa publicznego*, Zaborowski T. (red.), Zielona Góra : Zachodnia Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Jana Pawła II, 2010. S. 57–60.
12. Rongińska T. The prevention of the managers' professional burnout syndrome. *Management*, 15 (1), 2011. P. 101–114.
13. Rongińska T., Gaida W. Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej. Polska adaptacja kwestionariusza «Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą» (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster — AVEM) U. Schaarschmidt'a i A. Fischer'a. Zielona Góra : Oficyna wyd. UZ, 2012.
14. Ronginska T., Vodopyanova N. Poczucie alienacji w zespole wypalenia zawodowego. *Psychologiczne Zeszyty Naukowe*, 2016, 2. S. 145–155.
15. Rongińska T., Doliński A. Radzenie sobie z porażką jako czynnik wyjaśniający natężenie syndromu wypalenia zawodowego menedżerów. *Problemy Profesjologii*, 2019, 1. S. 25–37.
16. Schaarschmidt U., Fischer A.W. AVEM — ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 1997, 18, Heft 3. P. 151–163.
17. Schmidbauer W. *Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik helfender Berufe*. Reinbek : Rowohlt, 1997.

#### **Ронгінська Т. І.**

#### **Відмова від діяльності у ситуаціях невдач як прояв професійного вигорання менеджерів**

**Анотація.** У статті представлені результати аналізу структури синдрому професійного вигорання у групі менеджерів польських виробництв бюджетної сфери. Для визначення структури синдрому був використаний «Опитувальник поведінки і переживання, пов'язаного із роботою» — AVEM (*Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*, Schaarschmidt & Fischer, 1997) у польській адаптованій версії (Rongińska, Gaida, 2012). Особливу увагу було звернено опанувальну поведінку у ситуації невдачі, а відмова від діяльності розглядалася як провідний фактор швидкого розвитку симптомів професійного вигорання. Запропоновано напрями профілактики розвитку синдрому вигорання у групі менеджерів.

**Ключові слова:** синдром професійного вигорання, відмова від діяльності, опанувальна поведінка у ситуації невдач, прагнення до досконалості.

**Ronginska T. I.**

**Refusal in activities in situations of failure as a manifestation of professional burnout of managers**

**Abstract.** The article presents the results of comparative studies of the intensity of burnout syndrome in the group of managers. The Polish version of the AVEM Questionnaire for Behavior and Experience (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Schaarschmidt, Fischer, 1997) in the Polish adapted version (Rongińska, Gaida, 2012) was used in the research. Particular attention was paid to overcoming behavior in a situation of failure, and refusal to work is seen as a leading condition for the rapid development of symptoms of professional burnout. The main components of the syndrome were selected, especially the lack of ability to cope with failure as an important reason for the rapid development of symptoms. The possibilities of preventing burnout syndrome focused on strengthening the ability to cope with failure mainly for people striving for perfection are presented.

**Keywords:** burnout syndrome, resignation, coping in situations of failure, striving for perfection.

---

**Ронгинська Тетяна Іванівна,**  
доктор психологічних наук, професор  
Зеленогурський університет, Польща  
t.ronginska@wns.uz.zgora.pl

**Tatiana Ronginska,**  
dr hab. w zakresie psychologii, profesor  
Uniwersytet Zielonogórski  
Kierownik Zakładu Psychologii Pracy i Zarządzania  
t.ronginska@wns.uz.zgora.pl